

STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS

PT. MITRA KERINCI

Elvitriadi Z.A.R.

Universitas Andalas Padang, Sumatera Barat.

Email : elvitriadizar@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi visi, misi, model canvas bisnis dan strategi bisnisnya pada PT. Mitra Kerinci, perusahaan penghasil teh yang bergerak dibidang agribisnis, melalui analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya. Selanjutnya mengusulkan Business Canvas Model dan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk pengembangan bisnisnya agar dapat meningkatkan profitnya, sehingga perusahaan mampu bersaing di pasaran sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Penelitian adalah penelitian deskriptif yang dilakukan melalui survey (wawancara dan kuesioner) pada karyawan pimpinan dan konsumen perusahaan, praktisi dan akademisi. Hasilnya dianalisis dengan metode QSPM menggunakan *input matrix* IFE & EFE, CPM, sehingga diperoleh BMC dan alternatif strategi yang dihasilkan dari IE matrix, *Grand Strategy matrix* dan SWOT matrix dalam penentuan prioritas strategi. Faktor-faktor internal, eksternal, posisi dan jenis usaha serta strategi perusahaan ini merupakan variabel mandiri, di mana setiap variabel ini tidak dilakukan perbandingan, tetapi saling menjelaskan dan mempengaruhi variabel lainnya.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi yang dilakukan perusahaan adalah strategi pengembangan pasar melalui kerjasama *trading*, *retail* dan distribusi, di mana perusahaan berada pada posisi *growth & build* dan jenis usahanya adalah usaha yang masih dapat dikembangkan yang dimana lingkungan perusahaan mendukung dilakukannya pengembangan pasar untuk menjadi tumbuh dan berkembang. Untuk tumbuh dan berkembang, perusahaan harus menggunakan kekuatannya secara optimal, dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada, memperbaiki kelemahannya dan menghindari atau melawan ancamannya, serta menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.

Kata Kunci : BMC, analisis QSPM, Tumbuh dan Berkembang, Strategi Pengembangan Pasar.

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara agraris yang perekonomiannya sangat didukung oleh pertanian, perkebunan dan agribisnis. Agar struktur ekonomi Indonesia menjadi kuat, maka salah satu sektor yang harus diperkuat adalah sektor agribisnis karena sektor agribisnis memiliki kekuatan struktur ekonomi yang kuat. Indonesia merupakan negara besar yang memiliki banyak perkebunan teh, sebagai negara yang besar maka pasar tehnya juga sangat luas yang dapat dimanfaatkan dalam dunia usaha. Dengan melihat fakta tersebut diyakini bahwa Indonesia memiliki potensi yang sangat besar dan menjanjikan untuk bisnis Perkebunan teh. Potensi yang besar tersebut dapat dijadikan sebuah peluang untuk mengembangkan produk teh menjadi sebuah bisnis yang dapat dimanfaatkan baik oleh penduduk lokal maupun asing. Perusahaan Perkebunan sebagai suatu entitas bisnis selalu dihadapkan dengan persaingan bisnis yang sangat ketat, khususnya di era persaingan global dan revolusi industri 4.0 saat ini di mana kondisi bisnis terus berubah-ubah secara cepat, sehingga perusahaan harus mampu bertahan dan beradaptasi dengan keadaan tersebut. "Persaingan antar bisnis terjadi karena satu atau lebih perusahaan pesaing merasakan adanya tekanan dan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisinya. Oleh sebab itu, perusahaan harus terus bersaing dengan harapan nantinya gerak langkah aktifitas perusahaan searah dengan keinginan dan harapan pelanggan" (Porter, 2008). Pemain utama Agribisnis Teh domestik terbesar di Indonesia adalah PTPN VIII, diikuti dengan PTPN IV, VI, VIII, IX dan XII yang merupakan Perusahaan BUMN saat ini berfokus memproduksi Teh Hitam, sedangkan kompetitor PT KBP Chakra yang merupakan perusahaan swasta nasional juga memproduksi Teh Hijau dengan kualitas yang baik. Sementara PT. Mitra Kerinci adalah produsen teh yang fokus terhadap produksi teh hijau untuk dapat bersaing dengan kompetitor utama PTPN. Pada tabel 5 menunjukkan produksi teh Perkebunan Negara tahun 2016 dan 2015, PT. Mitra Kerinci masih berada di peringkat ke 3 secara total produksi teh dan menduduki peringkat pertama produksi Teh Hijau dari kebun negara.

Saat ini bisnis teh sudah mulai memasuki dunia digital, seperti contohnya di india, sudah mulai melakukan perdagangan melalui *e-auction*, PT. Mitra Kerinci juga sudah mulai menggunakan situs web dan melakukan promosi melalui akun *facebook* dan *instagram*. PT. Mitra Kerinci, sebagai entitas bisnis yang bergerak di bidang agribisnis teh juga harus mampu bertahan dan beradaptasi dengan berbagai keadaan seperti globalisasi yang mengakibatkan peningkatan pertumbuhan dalam sektor ekonomi dengan sangat tajam, hal ini mengharuskan perusahaan untuk tetap konsisten dan harus dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dan permintaan pasar. Untuk memasuki pasar global, maka perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam merancang strategi bisnisnya dan untuk mengantisipasi segala macam bentuk perubahan yang akan terjadi, serta dapat bersaing dan tetap bergerak searah dengan keinginan pasar. PT. Mitra kerinci telah memiliki sertifikat HACCP, Sertifikat Teh Lestari dan Sertifikat Halal serta memiliki izin merek dagang dari BPPOM, hal in berfungsi untuk menunjukkan citra produk yang dihasilkan untuk memenuhi standar keinginan dan kebutuhan konsumen.

Untuk meningkatkan laba perusahaan, maka kegiatan produksi, pemasaran dan pengembangan merupakan kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan guna mempertahankan kelangsungan hidup usahanya untuk bisa terus berkembang dan memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaaan. Kalau dilihat dari sisi persaingan dalam dunia usaha yang semakin kompetitif dan semakin bervariasi maka perusahaan harus memiliki strategi yang handal dan efektif agar tujuan dari perusahaan untuk mencapai profit maximum bisa dicapai. Untuk dapat berkembang, maka perusahaan harus mempersiapkan strategi pengembangan bisnisnya. Menurut David (2017), "strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar". Jadi strategi adalah sebuah tindakan, aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan harus menerapkan manajemen strategik dalam mengelola bisnisnya, karena setiap keputusan yang baik harus melalui proses perencanaan, perumusan dan pengimplementasian serta evaluasi terhadap seluruh kegiatan bisnis tersebut. Dalam perusahaan ada dua aspek yang harus disadari oleh perusahaan untuk tetap bertahan dan bertumbuh kembang yaitu lingkungan eksternal dan atau lingkungan internal sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan lebih cepat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Penentuan strategi yang baik dan konsisten dalam menghadapi persaingan di pasar adalah salah kunci sukses perusahaan dalam memasarkan produk dan jasa yang dimilikinya.

Sesuai dengan visinya PT. Mitra Kerinci untuk: “Menjadi perusahaan Agribisnis Teh terbaik di tingkat regional dengan basis industri teh. “Terbaik” dipahami sebagai “memiliki kinerja di atas rata-rata kelompok industri yang beroperasi secara efektif dan efisien serta siap menghadapi tantangan”.

Sejalan dengan visi ini, maka PT. Mitra Kerinci mengemban misi berikut ini :

1. Menghasilkan teh dengan kuantitas – kualitas terbaik melalui produksi yang efektif, efisien dan ekonomis untuk memastikan pertumbuhan profitabilitas dan keberlangsungan perusahaan.
2. Menerapkan *Good Agricultural Practices* (GAP) di lahan dengan agroklimat potensial, diolah secara *Good Manufacturing Practices* (GMP) menggunakan energi terbarukan untuk menghasilkan teh dengan citarasa terbaik.
3. Selalu mengimplementasikan inovasi dan kreasi di semua lini.
4. Menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan menjadi tempat berkinerja terbaik dengan selalu memanusiakan manusia dalam semua aspek kegiatan perusahaan.
5. Menjadi mitra usaha terbaik bagi semua *stake holders* baik di bidang agribisnis, energi terbarukan maupun *agrohusbandry*

Dengan semakin ketatnya persaingan, maka PT. Mitra Kerinci harus merumuskan dan menjalankan strategi-strategi yang baik dan jitu agar tidak kalah dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat ini. Seperti yang disampaikan oleh Porter (1979), esensi perumusan strategi adalah untuk menghadapi desakan persaingan. Orang mudah sekali memandang persoalan persaingan tersebut secara dangkal dan bahkan juga seringkali dipandang terlalu pesimistis. Di lain pihak, orang juga kadang-kadang mendengar para eksekutif

complain terhadap persaingan yang dihadapi. Persaingan yang hebat (intense) dalam suatu industri bukan hal yang kebetulan, bukan pula suatu mimpi buruk (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1995)

Berdasarkan uraian di atas, masih banyak peluang dan kesempatan bisnis PT. Mitra Kerinci yang dapat dikembangkan, untuk itu penulis memilih untuk melakukan penelitian tentang kegiatan bisnis PT. Mitra Kerinci dengan judul: "Strategi Pengembangan Agribisnis PT. Mitra Kerinci" dengan rumusan masalah; 1. Evaluasi apa sajakah yang perlu dilakukan terhadap visi, misi, dan strategi yang selama ini diterapkan oleh PT. Mitra Kerinci?, 2. Bagaimana gambaran bisnis canvas model yang selama ini diterapkan oleh PT. Mitra Kerinci?, 3. Apa saja faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pengembangan agribisnis pada PT. Mitra Kerinci?, 4. Alternatif strategi pengembangan seperti apa yang dapat dipilih oleh PT. Mitra Kerinci yang sesuai kegiatan agribisnisnya?. Dengan hasil analisis strategi pengembangan yang baik dan tepat diharapkan PT. Mitra Kerinci dapat lebih berkembang dan lebih meningkatkan daya saingnya sehingga mampu meningkatkan profit dan skala usahanya serta dapat menjaga menjaga keberlangsungan hidup bisnis perusahaannya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Agribisnis

Agribisnis merupakan bisnis yang berbasiskan pertanian. Pelaku agribisnis selain usahanya berbasiskan pertanian, motivasinya mencari keuntungan melalui kegiatan transaksi (Rahim & Hastuti, 2005). Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 18 tahun 2004, "agribisnis perkebunan adalah suatu pendekatan usaha yang bersifat kesisteman mulai dari subsistem produksi, subsistem pengolahan, subsistem pemasaran dan subsistem jasa lainnya".

Dapat disimpulkan bahwa agribisnis perkebunan adalah suatu sistem terpadu dari kegiatan perkebunan yang meliputi produksi, pengolahan, pemasaran dan jasa lainnya sebagai bentuk modern dari pertanian yang dimulai dari hulu (*upstream agribusiness*), usaha pertanian (*on-farm agribusiness*), agribisnis hilir (*downstream agribusiness*) dan jasa layanan pendukung.

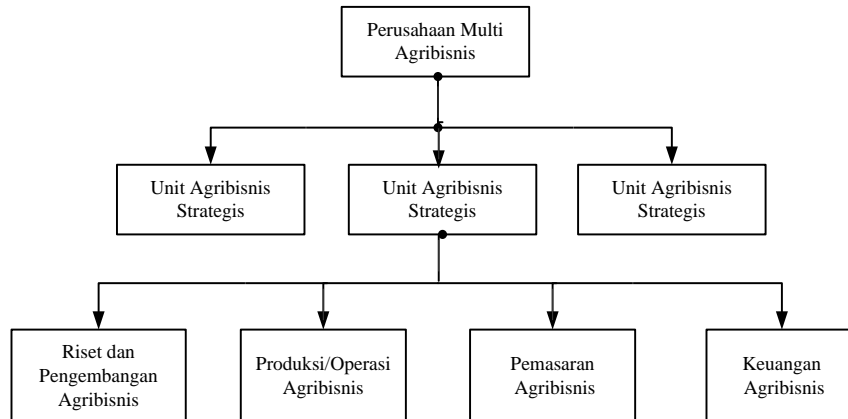
2. Definisi Strategi, Manajemen Strategis dan Strategi Bisnis

Strategi, manajemen strategis dan strategi bisnis adalah suatu hal sangat penting bagi suatu perusahaan. Ketiga hal ini sangat berkaitan erat antara satu dengan lainnya, terutama sekali dalam mewujudkan sasaran atau tujuan perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar (David, 2017). Jadi strategi adalah sebuah tindakan, kegiatan dan proses perencanaan yang dilakukan terus menerus untuk mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang serta keunggulan daya saing yang telah ditetapkan dengan berorientasi pada masa depan, Sedangkan manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Robbins (2007, p.218) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapai tujuan organisasi dengan memperhatikan aspek eksternal dan aspek internal yang mencakup pemindaian, perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Pada strategi bisnis Hunger & wheelen (1996) berpendapat pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan.

3. Manajemen Strategik Agribisnis

Menurut Rahim & Hastuti (2005), dalam suatu perusahaan agribisnis terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi agribisnis, level unit/lini agribisnis dan level fungsional agribisnis, seperti yang terlihat pada gambar di atas.



Gambar 1. Level strategi
Sumber : Rahim & Hastuti (2005)

Strategi level korporasi agribisnis mengembangkan sasaran pada level ini setiap manajemen perusahaan harus mengetahui dan memahami kedudukan dalam pasar, produktivitas, inovasi, sumber daya phisik dan finansial, profitabilitas, prestasi dan pengembangan manajerial, prestasi dan sikap karyawan dan tanggung jawab sosial

Sedangkan, strategi level unit agribisnis lebih mengarah pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis dengan pendekatan terhadap pasarnya dan melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada serta menyesuaikannya dengan kondisi pasar tersebut. Selanjutnya strategi level fungsional agribisnis dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen agribisnis yang secara tradisionil terdiri dari riset dan pengembangan, keuangan, produksi, pemasaran, sumber daya manusia yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

4. Tingkatan Strategi dan Tipe-tipe Strategi

Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan” yaitu :

a. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk.

b. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu “Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus”.

c. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing.

5. Strategi Pengembangan Bisnis

Menurut Sorensen, Hans Eibe (2012). Pengembangan bisnis didefinisikan sebagai tugas dan proses yang menyangkut persiapan analitik peluang pertumbuhan potensial, dan dukungan dan pemantauan implementasi peluang pertumbuhan. Pengembangan bisnis mencakup tugas dan proses untuk mengembangkan dan mengimplementasikan peluang pertumbuhan di dalam dan di antara organisasi. Perkembangan dan eksistensi suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, sehingga suatu perusahaan harus mengetahui keadaan perusahaan sendiri dan keadaan perusahaan lain baik mengenai kekuatan maupun kelemahannya. Dengan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dan perusahaan lain, diharapkan perusahaan mampu mengantisipasi setiap ancaman yang ada. Selain itu perusahaan harus mampu mengamati setiap peluang untuk memperluas pangsa pasar perusahaan (Widowati, 2015, p.158).

6. Perumusan Strategi

Menurut David (20017, p.324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap:

1. Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas matriks evaluasi faktor eksternal (*external faktor evaluation* - EFE), maktriiks evaluasi faktor internal (*internal faktor evaluation* – IFE), dan Matriks profil kompetitif (*competitive profile matrix* – CPM) yang meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan yang mencakup matriks kekuatan-kelemahan-peluang- ancaman (*strenght-weakness-opportunities-threats*-SWOT),matriks evaluasi tindakan dan posisi strategi (*strategic position and action evaluation*-SPACE), Matriks boston consulting group (BCG), matriks internal-eksternal (*internal-external*-IE), dan matriks strategi besar (*grand strategy matrix*).
3. Tahap 3, disebut tahap keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu matriks perencanaan strategis kuantitatif (*quantitative strategic planning matrix*, QSPM). QSPM menggunakan informasi *input* dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

a. Matriks EFE, IFE dan CPM (Tahap Input)

Perumusan strategi ini meliputi matriks evaluasi faktor eksternal (*external faktor evaluation* - EFE), maktriiks evaluasi faktor internal (*internal faktor evaluation* – IFE), dan Matriks profil kompetitif (*competitive profile matrix* – CPM) yang mengumpulkan, meringkas, meng-*input* informasi-informasi dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi-strategi.

1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE berguna untuk mengevaluasi factor-faktor eksterna David (2017),. Data eksternal dikumpulkan untuk dilakukan analisis terhadap hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan,

politik, peraturan pemerintah, teknologi dan persaingan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks Evaluasi Faktor Internal dimulai dengan mengumpulkan data lingkungan internal yang berhubungan dengan potensi dan hambatan terhadap kinerja perusahaan yang akan dianalisis untuk melihat dan menemukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengidentifikasi factor strategis internal yang terkait dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan matriks Internal Factors Evaluation (IFE) dengan memanfaatkan data dari beberapa fungsional perusahaan seperti dari aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, system informasi, produksi dan sarana produksi (David, 2017).

3. Kompetitif profil Matrix (CPM)

Competitif profil Matrix (CPM) merupakan matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan tertentu dalam kaitannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan Total Skor bobot di dalam CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Namun, faktor keberhasilan penting dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal, oleh karena itu, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana 4,5 kekuatan utama, 3,5 kekuatan kecil, 2, 5 kelemahan kecil, dan 1,5 kelemahan utama.

Tabel 1. *An actual CPM for D. R. Horton*

No.	Critical Success Factors	Weight	D. R. Horton		Lennar		Pulte Group	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Price	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
2	Market Share	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
3	Geographical Coverage	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
4	Quality	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5	Customer Service	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
6	Profitability	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
7	Financial Position	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
8	Energy Efficiencies	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
9	Growth	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
10	Website	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
11	Warranty Issues	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
12	Social Responsibility	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Total		1		3.14		3.06		2.80

Sumber: David (p.239, 2011)

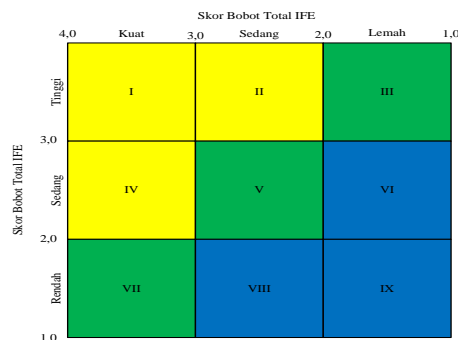
b. Analisis IE Matriks, SWOT, dan CPM (Tahap Pencocokan)

Analisis SWOT memberikan dasar untuk menyusun strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan, mengatasi kelemahannya, bertujuan tepat menangkap peluang terbaik perusahaan, dan bertahan melawan ancaman kompetitif dan ancaman makro-lingkungan.

Analisa SWOT juga akan digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal kondisi agribisnis yang ada di PT. Mitra Kerinci.

1. IE Matrix

Dalam IE Matrix terdapat tiga wilayah utama yaitu tumbuh dan berkembang (*grow and build*), menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) dan memanen dan menjual (*harvest or divest*).



Gambar 2. Matriks Internal – Eksternal
Sumber : Sumber: David, Fred R. & David (2017)

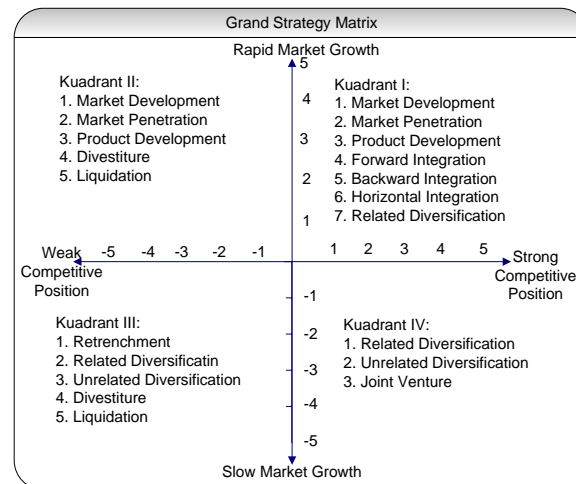
Seperti pada gambar 7, pada sumbu X dalam matrik IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 = lemah, nilai 2,00-2,99 = sedang, dan 3,00-4,00 = kuat, dengan ini dapat kita lihat posisi internalnya. Pada sumbu y matrik IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00- 1,99 = rendah, nilai 2,00-2,99 = sedang, sementara 3,0-4,0 = tinggi.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT memberikan dasar untuk menyusun strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan, mengatasi kelemahannya, bertujuan tepat menangkap peluang terbaik perusahaan, dan bertahan melawan ancaman kompetitif dan ancaman makro-lingkungan. Analisa SWOT juga akan digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal kondisi agribisnis yang ada di PT. Mitra Kerinci.

3. Grand Strategy Matrix

Grand strategy matrix (GSM) merupakan matriks strategi utama dari suatu perusahaan yang berdasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi persaingan (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar industri (*market industry growth*), David (2011).



Gambar 3. Grand strategy matrix
Sumber : David (2011)

Seperti pada gambar 10 di atas terlihat ada empat kuadran posisi suatu perusahaan. Pada kuadran I, perusahaan berada pada posisi pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi persaingan yang kuat. Pada kuadran II, perusahaan berada pada pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi persaingan yang lemah. Pada kuadran III, perusahaan berada pada posisi persaingan yang lemah dan pertumbuhan pasar yang lambat. Pada kuadran IV, perusahaan berada pada posisi persaingan yang kuat dan pertumbuhan pasar yang kuat.

c. BMC dan Analisis QSPM (Tahap Keputusan)

Pada tahap keputusan, terdiri atas business canvas model (BCM) dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (*quantitative strategic planning matrix*, QSPM). BMC dan QSPM menggunakan informasi *input* dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap pencocokan. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif

1. Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvas)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai *Business Model Generation* untuk mampu memberikan respons yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai-nilai terbaik yang ada dalam perusahaan.

2. QSPM Matrix

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang meringkas dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Terdapat enam langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan QSPM yaitu: 1. Membuat daftar kekuatan - kelemahan perusahaan dari faktor internal dan peluang - ancaman dari faktor eksternal perusahaan di kolom kirinya QSPM, 2. Memberi bobot masing-masing faktor sukses baik itu eksternal ataupun internal, 3. Melakukan analisis matrik atau tahap pencocokan untuk mengidentifikasi berbagai macam strategi alternatif yang dapat diterapkan, 4. Menentukan Daya tarik (*attractiveness score*) dengan memeriksa faktor-faktor kunci sukses eksternal dan internal, 5. Menentukan Daya tarik (*attractiveness score*) dengan memeriksa faktor-faktor kunci sukses eksternal dan internal. Strategi yang telah dirumuskan tersebut selanjutnya diberi skor, 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, untuk 4 = sangat menarik, 6. Menghitung skor daya tarik total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score*, TAS).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menjelaskan suatu variabel, keadaan ataupun gejala yang terjadi. Penelitian ini bersifat komparatif yang menentukan strategi pengembangan yang tepat menurut matrik QPSM. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan agar diketahui apa yg menjadi kekuatan, kelemahan, melihat peluang dan ancaman yg dihadapi oleh perusahaan. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan pada matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik SWOT, dan matrik QSPM yang datanya

akan dilakukan pengolahan dengan Microsoft exel. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan observasi, dokumentasi yang berupa dokumen-dokumen serta laporan-laporan dari instansi, kuesioner, serta wawancara terpadu (*Focus Group Discussion*) dengan pihak manajemen perusahaan (Komisaris, Direksi, General Manager Operasional, General Manager Marketing dan SBU, *General Manager Accounting & Finance* dan *General Affair*) dan beberapa karyawan yang ada kaitannya dengan penyusunan tesis ini (para Manager dan Asisten Manager), serta para pakar yang berkompeten di bidang ini.

HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang berdasarkan pada data primer dan data sekunder. Tujuannya adalah untuk mengetahui kondisi perusahaan pada saat ini. Berikut tahap-tahap analisis penelitian;

1. Identifikasi Visi dan Misi

Visi PT. Mitra Kerinci adalah “Menjadi Icon Perusahaan Agribisnis Teh Terbaik di Indonesia dan Berdaya Saing Global”, yang dijabarkan dalam Misi PT. Mitra Kerinci sebagai berikut :

1. Menghasilkan teh dengan kuantitas-kualitas terbaik melalui produksi yang efektif, efisien dan ekonomis untuk memastikan pertumbuhan profitabilitas dan keberlangsungan perusahaan.
2. Menerapkan *Good Agricultural Practices* (GAP) di lahan dengan agroklimat potensial, diolah secara *Good Manufacturing Practices* (GMP) menggunakan energi terbarukan untuk menghasilkan teh dengan cita rasa terbaik.
3. Selalu mengimplementasikan inovasi dan kreasi di semua lini.
4. Menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan menjadi tempat berkinerja terbaik dengan selalu memanusiakan manusia dalam semua aspek kegiatan perusahaan.
5. Menjadi mitra usaha terbaik bagi semua *stakeholders* baik di bidang agribisnis – energi terbarukan - agrowisata maupun *agrohusbandry*.

2. Hasil Analisis Lingkungan Internal

Terdapat beberapa aspek dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan, Identifikasi aspek – aspek

tersebut ditujukan untuk mendapatkan faktor strategis internal atau faktor penentu yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Sehingga dalam menganalisis lingkungan internal dari PT. Mitra Kerinci juga perlu melakukan identifikasi aspek-aspek tersebut.

a. Manajemen

Dalam operasional pekerjaan diterapkan sistem manajemen berbasis kinerja dan sistem borongan. Setiap pekerjaan yang dilakukan mengacu pada *key performance indikator* (KPI) bagi karyawan tetap dan standar borongan pekerjaan bagi pekerja borongan.

b. Produksi dan Operasi

PT. Mitra Kerinci memiliki pabrik pengolahan teh hijau, teh hitam dan *special tea*. Pabrik teh hijau mempunyai kapasitas 70 ton pucuk segar per hari dan merupakan pabrik teh hijau terbesar di Asia Tenggara. Dalam proses produksi, PT. Mitra Kerinci berorientasi pada pasar (*market oriented*) dan menerapkan sistem *good agricultural practices* (GAP), *good manufacturing practices* (GMP) serta HACCP. Sedangkan dalam operasional pabrik, selama proses dilakukan pengawasan yang melekat oleh bagian pabrik, *quality controll* (QC) dan *quality assurance* (QA) mulai bahan baku masuk pabrik sampai dengan teh kering dikemas sehingga jaminan mutu produk bisa terjaga dengan baik.

c. Kuantitas dan kualitas produksi

PT. Mitra Kerinci memiliki GHU seluas 2025 Ha dengan tanaman teh seluas 1481 Ha yang dapat menghasilkan produksi pucuk segar rata-rata antara 50 sampai 70 ton per hari, atau setara dengan 11,725 sampai dengan 16,450 ton teh kering per hari.

d. Standarisasi dan Sertifikasi

Standar pengolahan mengacu pada SNI 01-4852-1998 tentang sistem analisa bahaya dan pengendalian titik kritis (HACCP), SNI 01-3836-1995 tentang teh, SNI 01-3945-1995 tentang teh hijau, SNI 01-1902-1991 dan SNI 01-1902-1995 tentang teh hitam. PT. Mitra Kerinci memiliki sertifikasi GAP, GMP dan HACCP, sertifikasi Halal dari BPPOM dan MUI, Sertifikasi teh lestari serta memiliki izin edar pangan dan olahan dari BPPOM dengan merk dagang Liki dan Minang.

e. Pemasaran

Sistem pemasaran dari PT. Mitra Kerinci adalah mengkomunikasikan dan menawarkan suatu produk kepada konsumen untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Pangsa pasar teh PT. Mitra Kerinci adalah *exportir, tea packer, pabrik ready to drink (RTD) tea, cafe dan tea house* serta pelanggan pencinta teh. Sistem penjualan yang dilakukan adalah *direct selling* sehingga dapat meminimalkan biaya pemasaran.

f. Akuntansi dan Keuangan

Sistem akuntansi dan keuangan yang berlaku di PT. Mitra Kerinci adalah sesuai standar PSAK yang mengacu standar *International Financial Reporting Standard* (IFRS). Sistem pembukuan akuntansi dan keuangan adalah Program Sim-I-Liki-Tea yang berbasis *Visual basic program* yang terhubung dengan komputer menggunakan wifi dan atau LAN.

g. Riset dan Pengembangan

Riset dan pengembangan yang ada di PT. Mitra Kerinci kondisinya masih belum terstruktur dengan baik. Bidang yang dilakukan riset dan pengembangan adalah yang terkait dengan :

- a. Pengembangan produk teh
- b. Efisiensi dan inovasi mesin-mesin pabrik
- c. Hama dan penyakit tanaman
- d. Pemuliaan tanah dan tanaman
- e. Pengujian kandungan tannin dan residu pestisida
- f. Untuk riset lain-lainnya seperti teh kemasan, pendirian dan operasional Cafe Liki, menggunakan konsultan dari pihak ketiga, termasuk juga dalam perencanaan dan pembangunan fasilitas dan sarana bangunan sipil.

h. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen yang diterapkan oleh PT. Mitra Kerinci dalam sistem kerja sudah menggunakan media komputer, telepon dan faxmle dalam sistem kegiatan kerja dan transaksi. Sistem informasi manajemen yang diterapkan oleh PT. Mitra Kerinci dapat dikatakan cukup mendukung dalam kegiatan manajemen, walaupun masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam sistem informasi tersebut.

3. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal

Terdapat beberapa aspek dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan, aspek-aspek tersebut adalah pemerintah daerah, regulasi, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli dan tingkat persaingan.

a. Pemerintah Daerah

PT. Mitra Kerinci terletak di wilayah kerja Propinsi Sumatera Barat yang lebih tepatnya berada di Kabupaten Solok Selatan.

b. Masyarakat sekitar perusahaan.

Masyarakat sekitar PT. Mitra Kerinci secara umumnya adalah masyarakat Solok Selatan dan secara khusus adalah masyarakat Nagari Lubuk Gadang Selatan. Mata pencarian penduduk sekitar kebun umumnya didominasi oleh pekerja perkebunan di PT. Mitra Kerinci, petani dan peladang, diikuti oleh pedagang dan Pegawai Negeri Sipil.

c. Perkebunan rakyat

PT. Mitra Kerinci melakukan kontrak jual beli pucuk dari kebun teh rakyat melalui Koperasi Sepuluh Jurai Saiyo (SJS) yang sudah berlangsung sekitar 2 tahun. Pucuk teh tersebut dijemput dengan truk dari PT. Mitra Kerinci beberapa hari sekali dengan jumlah sekitar 700-1.500 kg per harinya. Dari kebun teh rakyat ini PT. Mitra Kerinci memperoleh tambahan bahan baku untuk pabriknya.

d. Regulasi

Peraturan yang berhubungan tentang perkebunan teh yang merupakan kebijakan pemerintah menjadi pedoman dalam pengelolaan perkebunan teh. Diantara peraturan tersebut pada umumnya ada yang memihak dan menguntungkan perusahaan, namun ada juga kebijakan yang ada menjadi masalah untuk suatu perusahaan atau dengan kata lain merugikan dan memberatkan perusahaan.

e. Produk pengganti

Produk pengganti dari agribisnis teh dapat berupa kopi, minuman RTD dan lain-lain seperti White coffee, Nescafee, Kopi luwak, Kopi kapal api, teh Sari wangi, teh botol sosro yang tidak hanya menawarkan produk siap diseduh, tetapi juga menjual minuman siap saji. Keberadaan produk alternatif harus dipandang

sebagai mitra dan kegiatannya diharapkan saling mendukung dengan agribisnis teh. Agribisnis teh memiliki kekuatan tersendiri yang membuatnya tetap menarik, terutama dengan adanya kecenderungan teh sebagai minuman sehat dengan produk yang berorientasi organik dan alami.

f. Rekanan perusahaan

Pemasok PT. Mitra Kerinci antara lain adalah pemasok pucuk segar dari pihak luar yaitu dari kebun rakyat, pemasok sarana produksi seperti pupuk, pupuk kandang, herbisida, umbi gadung sebagai bahan insektisida nabati, pemasok sparepart mesin pabrik, mesin petik dan kendaraan, pemasok bahan kemasan berupa karung plastik dan *papersack*, pemasok bahan pencampur seperti jeruk Kasturi, pandan dan jahe dan lain-lain. Pemasok PT. Mitra Kerinci tersebut lebih bersifat mitra penyuplai bahan baku dan bahan pelengkap yang mengambil profit sesuai aturan dan kewajiban dalam suatu bisnis penyuplai bahan baku dan bahan pelengkap.

g. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pemilihan jenis minuman dan tempat minum teh yang dilakukan konsumen dapat didasari oleh berbagai hal, seperti keinginan dari konsumen itu sendiri, harga teh yang ingin dibeli atau dinimum, kualitas teh atau minuman teh yang ditawarkan, atau bahkan kemudahan tempat penjualannya yang mudah dicapai. Kekuatan tawar-menawar pembeli tersebut dapat mempengaruhi persaingan bisnis, sehingga faktor kekuatan tawar-menawar dari konsumen tersebut juga harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam upaya pengembangan Agribisnis Teh.

h. Tingkat persaingan

Pesaing utama yang cukup diperhitungkan oleh agroindustri teh PT. Mitra Kerinci adalah PTPN. VIII, PTPN. IV, PTPN IX, PTPN. VII untuk produk teh hitam, dan KBP. Chakra, PTPN IX, PTPN VIII, PPTK. Gambung, PT. Sinar Sosro, PT. Kartini Teh Nusantara dan Teh Rakyat untuk produk teh hijau.

4. Analisis dan Evaluasi

Berdasarkan pada hasil matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE), yang menjadi kekuatan utama dari PT. Mitra Kerinci adalah Memiliki pabrik teh hijau dan teh hitam yang sudah bersertifikasi GAP, GMP, HACCP, Teh Lestari, Halal dan Izin Edar Pangan dan Olahan BPPOM dengan skor yang tertinggi yaitu

0,234, Mempunyai kapasitas total Pabrik 90 ton/hari, dengan kapasitas teh hitam 20 ton/hari dan teh hijau kapasitas 70 ton/hari sebagai pabrik teh hijau terbesar di Asia Tenggara dengan skor 0,210, Memiliki prestasi yang membanggakan dalam berbagai hal di tingkat Grup RNI dan Nasional di bidang produktifitas, kualitas produk, efisiensi energi, *corporate transformation*, *marketing* dll dengan skor 0,159, Sekitar 70% karyawan pimpinan pernah menjalani training di India melalui beasiswa Colombo plan dengan skor 0,157. Keempat faktor strategis tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap lingkungan internal perusahaan dan menjadi kekuatan utama bagi Agribisnis PT. Mitra Kerinci untuk bersaing dalam agribisnis teh.

Faktor kelemahan utama dari Agribisnis PT. Mitra Kerinci berdasarkan hasil matriks IFE adalah *Cash flow* perusahaan sangat bergantung pada hasil penjualan produk tehnya dengan skor 0,172, belum adanya riset dan pengembangan produk dan pasar dengan skor 0,163, produktifitas tanaman masih belum tergali secara maksimal dengan skor 0,159 dan belum mampu memenuhi volume permintaan pasar teh semua pelanggan yang ada dengan skor 0,155. Keempat faktor kelemahan tersebut akan sangat merugikan apabila tidak dapat diantisipasi dan disikapi dengan baik.

Berdasarkan analisis matriks IFE diketahui bahwa total skor kekuatan untuk PT. Mitra Kerinci sebesar 1,644 dan total skor untuk kelemahannya adalah sebesar 1,426. Hal ini, menunjukkan bahwa responden memberikan pandangan yang cukup tinggi pada faktor kekuatan dan respon yang relatif kecil untuk kelemahan. Total skor matriks IFE sebesar 3,070 menunjukkan bahwa kondisi internal lingkungan usaha yang mempengaruhi PT. Mitra Kerinci berada dalam kondisi yang kuat atau di atas rata-rata, karena skor kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan skor kelemahan mengindikasikan bahwa PT. Mitra Kerinci tersebut mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

5. Analisis Faktor Eksternal (EFE)

. Matriks EFE meringkas dan mengevaluasi peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan.

Tabel 2 Hasil Matriks IFE PT. Mitra Kerinci

NO.	FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor
I	Opportunities (peluang)			
1	Adanya kerja sama dengan PT. APR, HIN Grup, Garuda Indonesia & Lotte yang menggunakan produk teh PT. Mitra Kerinci yang berguna sebagai media branding dan promosi serta meningkatkan penjualan	0.051	3	0.152
2	Tren berkurangnya ekspor produk teh Indonesia ke manca negara rerata 5%	0.046	2	0.093
3	Market share teh hijau yang masih sangat besar di Jawa karena jumlah penduduknya yang juga cukup besar	0.056	3	0.168
4	Tren berkurangnya perkebunan 2,5% dan produktifitas teh di Indonesia 1,3%	0.050	3	0.150
5	Demand pasar yang besar sehingga permintaan akan produk teh hijau berupa keringan/bulk dan teh spesial meningkat	0.054	3	0.162
6	Terdapat kebun teh rakyat di seputaran Sumatera Barat yang mau menjual pucuknya ke PT. Mitra Kerinci bila harganya sesuai	0.047	3	0.141
7	Terdapat PTPN dengan agroindustri teh yang bisa dilakukan sinergi antar BUMN	0.049	3	0.148
8	Pernah diadakan pembicaraan dengan Pemda Solok terkait kerjasama agrowisata dengan PT. Mitra Kerinci tetapi terputus	0.048	3	0.145
9	Adanya Kerja sama dengan KBP Chakra mampu menjaga stabilitas harga jual dan menaikkan harga jual	0.055	4	0.221
10	Tersedia sumber pendanaan seperti MTN, Bank dan sebagainya	0.053	4	0.211
	Total faktor peluang	0.510	31	1.591
II	Threat (ancaman)			
1	Adanya kompetitor perkebunan swasta Nasional yang agresif dalam menggarap pasar ekspor teh hijau dan teh hitam dengan konsep yang matang.	0.048	3	0.145
2	Adanya isu antraquinon yang melemahkan pasar ekspor dan harga jual teh Indonesia di pasar global.	0.054	3	0.162
3	Kenaikan harga BBM mempengaruhi daya beli dan prioritas kebutuhan konsumen	0.048	3	0.143
4	Semakin ketatnya persyaratan ekspor teh ke luar negeri khususnya Eropa dan Amerika Serikat	0.055	4	0.221
5	Masuknya teh impor dalam skala besar dengan harga murah sebagai dampak adanya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)	0.051	3	0.152
6	Adanya regulasi pemerintah yang mengenakan PPN 10% terhadap penjualan teh dalam negeri	0.049	3	0.147
7	Adanya permintaan pengurangan lahan HGU PT. Mitra Kerinci oleh PEMDA Solok Selatan	0.044	2	0.089
8	Adanya penggarapan lahan cadangan PT. Mitra Kerinci oleh masyarakat	0.049	3	0.148
9	Keringanan pajak impor teh sebesar 0%, meningkatkan daya saing produk khususnya dari negara lain penghasil teh di dunia untuk masuk ke Indonesia	0.050	3	0.150
10	Perusahaan agroindustri teh lainnya yang pada awalnya fokus mengolah teh hitam mulai memproduksi teh hijau	0.042	2	0.084
	Total faktor ancaman	0.490	29	1.440
	Total faktor eksternal	1.000		3.031

Berdasarkan keempat faktor strategis eksternal yang menjadi ancaman utama tersebut terlihat bahwa intensitas persaingan Agribisnis teh cukup tinggi

hal ini dapat dilihat dengan banyaknya Agribisnis yang ada di Jawa dan Sumatera, serta di luar negeri hal ini terlihat dengan adanya teh dari Vietnam yang masuk ke Indonesia.

Berdasarkan analisis matriks EFE diketahui bahwa total skor peluang untuk PT. Mitra Kerinci sebesar 1,591 dan total skor untuk ancamannya adalah sebesar 1,440 serta total skor matriks EFE sebesar 3,031. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi eksternal lingkungan usaha yang mempengaruhi Agribisnis PT. Mitra Kerinci dalam kondisi yang baik, karena peluang usaha yang dimiliki PT. Mitra Kerinci dapat mengatasi ancaman yang ada.

6. Analisis CPM

Berdasarkan analisis *Competitive Matrix Profile* (CPM) PT. Mitra Kerinci diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3. *Competitive Matrix Profile* PT. Mitra Kerinci

No.	Critical Success Factors	Weight	PT. Mitra Kerinci		PT. KBP Chakra		PTPN VII Jawa Barat	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Price	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48
2	Market Share	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3	Geographical Coverage	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4	Quality	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5	Customer Service	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
6	Profitability	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
7	Financial Position	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8	Energy Efficiencies	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
9	Growth	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
10	Website	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11	Warranty Issues	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
12	Social Responsibility	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Totals		1.00		3.10		3.57		2.82

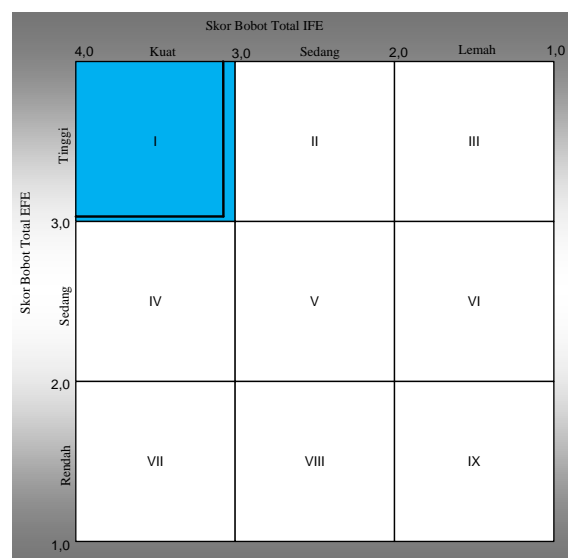
Sumber: Hasil dari Penelitian

Dari tabel *Competitive Matrix Profile* PT. Mitra Kerinci terlihat dari skor total ketiga perusahaan agribisnis tersebut bahwa posisi teratas diduduki oleh PT. KBP Chakra (3,57), di bawahnya menyusul PT. Mitra Kerinci (3,10) dan terakhir PTPN VIII (2,82). Kelemahan PT. Mitra Kerinci dibandingkan PT. KBP Chakra terletak pada harga jual, kualitas, *profitability* dan *growth* (pertumbuhannya).

Sementara keunggulan PT. Mitra Kerinci dibandingkan dengan PT. KBP Chakra dan PTPN VIII adalah dari sisi efisiensi energi (*energy efficiency*). Selanjutnya keunggulan PTPN VIII dibandingkan dengan PT. Mitra Kerinci dan KBP Chakra adalah dari sisi *warranty issues*.

7. Analisis Matriks IE

Hasil pemetaan matriks IE PT. Mitra Kerinci dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



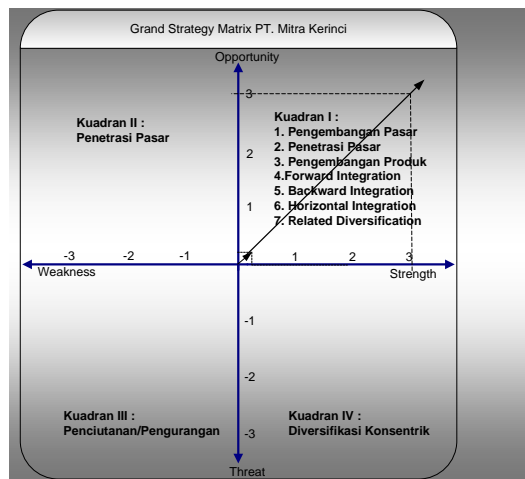
Sumber: Hasil dari Penelitian
Gambar 3 Matriks Internal-Eksternal (IE) PT. Mitra Kerinci

Nilai skor matriks IFE sebesar 3,017 menggambarkan bahwa PT. Mitra Kerinci berada pada kondisi internal diatas rata-rata. Sedangkan nilai skor matrik EFE sebesar 3,122 menggambarkan bahwa Agribisnis PT. Mitra Kerinci memiliki kemampuan yang tinggi dalam memanfaatkan peluang maupun menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Pemetaan terhadap masing – masing total skor dari faktor-faktor internal dan eksternal menggambarkan posisi Agribisnis PT. Mitra Kerinci saat ini, yaitu pada sel I dalam matriks *Internal-eksternal* (IE), seperti yang terlihat pada gambar 20. Posisi ini memberikan gambaran keadaan PT. Mitra Kerinci yang berada pada kondisi tumbuh dan kembangkan (*Growth and build*). Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Jadi alternatif strategi yang sesuai adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan

produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang sesuai untuk PT. Mitra Kerinci.

8. Grand Strategy Matrix (GSM)

Berdasarkan analisis faktor internal, diperoleh total faktor kekuatan dan kelemahan sebesar 3,070 dan analisis faktor eksternal, diperoleh total faktor peluang dan ancaman sebesar 3,031, sehingga diperoleh koordinat (3,070, 3,031) untuk grafik *grand strategy matrix*. Grafik *grand strategy matrix* PT. Mitra Kerinci dapat dilihat seperti gambar 20 di bawah ini.



Gambar 4 *Grand strategy matrix* PT. Mitra Kerinci
Sumber: Hasil dari Penelitian

Berdasarkan analisis *grand strategy matrix*, PT. Mitra Kerinci berada pada kuadran I, sehingga alternatif strategi yang sesuai bagi agribisnis PT. Mitra Kerinci adalah strategi *market development*, *market penetration*, *product development*, *forward integration*, *backward integration*, *horizontal integration* dan *related diversification*.

9. Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT PT. Mitra Kerinci, diperoleh dua puluh tiga alternatif strategi yang terdiri dari tujuh alternatif strategi SO, sepuluh alternatif strategi WO, dua alternatif strategi ST dan tiga alternatif strategi

a. Strategi SO

Terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi SO yaitu: 1. Pengembangan usaha retail melalui kerja sama dengan perusahaan

yang bergerak dalam bisnis retail untuk mengisi pangsa pasar dalam negeri seperti tea house dan outlet, 2. Pengembangan usaha produk teh spesial, 3. Pengembangan agrowisata dan *agrohusbandary* sebagai *value added* agroindustri teh melalui kerjasama dengan pihak ketiga, 4. Peningkatan kapasitas produksi dan kapasitas pengolahan teh hijau, teh spesial, 5. Pengembangan produk dengan inovasi produk untuk menciptakan produk yang sesuai dengan selera pelanggan

Strategi ini memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki. Peluang tersebut seperti Adanya kerja sama dengan PT. APR, HIN Grup, Garuda Indonesia & Lotte yang menggunakan produk teh PT. Mitra Kerinci yang berguna sebagai media branding dan promosi serta meningkatkan penjualan dan Terdapat PTPN dengan agroindustri teh yang bisa dilakukan sinergi antar BUMN. Agribisnis PT. Mitra Kerinci dapat memanfaatkan peluang – peluang yang ada untuk melakukan promosi dan *branding*.

Selanjutnya pengembangan pasarnya secara lebih luas lagi perlu dilakukan dan lebih diprioritaskan untuk menggenjot laba yang dihasilkan. Untuk itu, optimasi alokasi produksi untuk pangsa pasar utama (Teh hijau) terutama yang menunjang kelancaran cash flow harus diprioritaskan.

b. Strategi ST

Terdapat dua Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu Meningkatkan

promosi untuk meningkatkan pengetahuan pelanggan mengenai teh dan manfaatnya Serta meningkatkan kapasitas produksi pucuk segar dengan intensifikasi dan ekstensifikasi perkebunan.

c. Strategi WT

Strategi WT menunjukkan strategi yang meminimalkan kelemahan perusahaan untuk menghindari berbagai ancaman yang ada, atau dapat dikatakan strategi bertahan bagi perusahaan. Strategi yang dapat digunakan, yaitu: 1. Pengembangan usaha pembangkit listrik tenaga air untuk keperluan sendiri maupun untuk dijual ke PLN melalui kerja sama dengan pihak ketiga, 2. Meningkatkan kualitas bahan baku dan konsistensi mutu teh kering untuk mengisi pasar ekspor

10. Business Model Canvas PT. Mitra Kerinci

Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka business model canvas (BMC) PT. Mitra Kerinci adalah seperti tabel 27 berikut ini:

Tabel 5. *Business Model Canvas* PT. Mitra Kerinci

<i>Key Partners :</i>	<i>Key Activities :</i>	<i>Value proposition :</i>	<i>Customer relationship :</i>	<i>Customer segment :</i>
- Pabrik Mesin Teh	- Produksi	- <i>Strength Tea</i>	- <i>Tea Agent</i>	- <i>Tea Packer</i>
- Pemasok Saprodi	- <i>Quality Control</i>	- Standar HACCP	- <i>News letter</i>	- Pabrik RTD
- Mitra Pemasaran	- Menjual aneka	- HPP rendah	- Telepon	- <i>Distributor</i>
- Petani Rakyat	Varian teh <i>by order</i>	- Inovasi produk	- Sosial Media	- <i>Tea Blender</i>
- SP Bun	- <i>Customer oriented</i>	- Izin MD BPPOM	- Website	- <i>Tea House</i>
- Koperasi Karyawan	<i>Key Resources :</i>	- Sertifikasi HACCP	<i>Channels :</i>	- <i>Tea lover</i>
- Pemasok Bahan Pelengkap	- Memiliki Pabrik GT, BT & Special Tea	- Aneka varian rasa teh	- Angkasa Pura Retail	- Pabrik Teh wangi
- Kerja Sama TA dengan KBP Chakra	- Mempunyai kebun teh <i>Sendiri</i>	-Sertifikasi Teh Lestari	- Media sosial & web	- <i>Tea Broker</i>
- Kerja Sama trading dengan PTPN VIII	- Memiliki Kebun Macademia	- Sertifikasi Halal	- Café Liki & tea house	- Hotel Indonesia Grup & GIA
	- Pelatihan karyawan	- Aneka tanaman	- <i>Tea Broker</i>	- RNI Group
<i>Cost Structure :</i>		<i>Revenue Structure :</i>		
- Biaya Produksi		- Penjualan teh bubuk, teh spesial dan macademia		
- Biaya Umum		- Anak Perusahaan		
- Biaya QC, QA, R & D		- Cafe & Tea House “LIKI”		
- Biaya Pembelian Pucuk Teh Rakyat		- Wisma White tea & Wisma Macademia		
- Biaya Pemasaran		- <i>Tea trading</i>		
- Biaya Kantor Direksi		- Teh Retail		

Sumber: Hasil dari Penelitian

Dari bisnis model kanvas di atas dan hasil Analisis SWOT, maka diperoleh kesimpulan sembilan elemen *Business Model Canvas* seperti tabel 28 berikut ini:

Tabel 6. BCM PT. Mitra Kerinci dari hasil analisis SWOT

Elemen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<i>Key Partnership</i>	Memiliki mitra KBP Chakra, PTPN VIII, HIN, Garuda Indonesia, Tea Packer, Tea Lover yang menunjang kegiatan operasional, marketing, branding dan trading	PT. Mitra Kerinci belum memiliki modal usaha yang kuat untuk berkembang secara lebih luas	Dengan dukungan dan kepercayaan dari mitra dengan PT. Mitra Kerinci, maka kerja sama akan semakin baik maka kerja sama operasional, marketing, branding dan trading dapat berkesinambungan	Kerja sama yang terjalin bersifat kontrak yang memungkinkan kontrak dengan mitra tidak berlanjut, sementara keberadaan mitra tersebut sangat diperlukan
<i>Key Activities</i>	Kegiatan produksi mengarah kepada mekanisasi yang mengacu pada efisiensi yang cukup tinggi	Ada kendala dalam pemenuhan permintaan pelanggan	Adanya perkebunan rakyat yang dapat menyuplai bahan baku dan kerjasama trading the kering dari PTPN dan swasta	Biaya produksi akan meningkat dengan adanya bahan baku dan kerjasama trading teh kering dari PTPN dan swasta
<i>Value proposition</i>	Memiliki teh dengan rasa strength dengan aneka varian, sertifikasi HACCP, Teh Lestari, Halal dan Izin MD BPPOM	Produksi belum maksimal dan kualitas bahan baku pucuk masih rendah sd sedang	Berpeluang besar mengembangkan pasar lokal, ekspor, retail serta melakukan trading	Bila tidak ada inovasi dan konsistensi mutu produk maka akan sulit mengembangkan pasar retail, dalam negeri dan ekspor
<i>Customer Relationship</i>	PT. Mitra Kerinci memberikan prioritas pada pelanggan besar dan tetap menjaga pelanggan kecil	Sistem informasi dan komunikasi dengan pelanggan masih belum maksimal	Adanya sistem informasi yang dapat dibuat dengan memanfaatkan konsultan IT	Sistem komunikasi dengan pelanggan masih belum maksimal, ini berpotensi pindahnya pelanggan yang belum loyal pindah ke pesaing
<i>Customer Segment</i>	Mayoritas pelanggan dalam negeri memberikan pemasukan yang besar	Pelanggan Ekspor masih sedikit	Pasar Ekspor & Lokal masih terbuka luas	Adanya kompetitor dalam dan luar negeri
<i>Key Resources</i>	Memiliki Pabrik teh hijau, teh hitam dan teh spesial sendiri dengan HPP yang rendah dibanding pesaingnya	Masih belum bisa memaksimalkan sumberdaya untuk memperoleh revenue stream	Kualitas produk teh yang baik dan konsisten dengan harga yang kompetitif adalah daya tarik bagi pelanggan	Jika masalah SDM tidak segera teratasi akan menghambat kerja sama dengan pihak ketiga dan pengembangan usaha
<i>Channels</i>	Sistem direct selling, promosi dan branding melalui APR, HIN, Garuda Indonesia, internet dan web dapat meminimalkan biaya penjualan, promosi dan branding	Saluran distribusi yang ada belum menjangkau secara lebih luas	Masih berpeluang mengembangkan usaha teh retail dan distribusi produk teh spesial	Apabila belum mampu memaksimalkan sistem informasi, akan sulit dalam marketing dan branding
<i>Cost Structure</i>	Memiliki harga pokok produksi yang rendah dan bersaing	Harga pokok produksi teh spesial ada yang masih tinggi dan belum bersaing	Dengan citra yang semakin baik akan terbuka peluang kerjasama dengan mitra BUMN maupun swasta	Adanya regulasi upah dan pajak maka biaya operasional akan cenderung semakin tinggi di masa yang akan datang
<i>Revenue Streams</i>	Arus pendapatan didominasi oleh penjualan teh hijau sebesar 85%, teh hitam sebesar 10%, sisanya lain-lain	Adanya kebijakan manajemen untuk mengalokasikan penjualan terhadap pelanggan besar yang pembayarannya lambat	Dengan sertifikasi, aneka varian produk & serta KSO dengan pihak ketiga maka	Ada salah satu pelanggan besar yang pembayarannya membuat cash flow lemah

Sumber: Hasil dari Penelitian

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat direkomendasikan pemilihan strategi bisnis PT. Mitra Kerinci sebagai berikut:

1. *Key Partnerships (strength-opportunities)*
Meningkatkan kerja sama dengan mitra perusahaan untuk menunjang kegiatan operasional, *marketing*, *branding* dan *trading*
2. *Key Activities (weakness-opportunities)*
Melakukan kerja sama dengan perkebunan rakyat untuk meningkatkan produksi dan kerja sama PTPN dalam meningkatkan *trading* teh dalam menunjang kegiatan operasional, *marketing* dan *trading*
3. *Value prepositions (strength-opportunities)*
Melakukan penetrasi pasar lokal, ekspor, teh spesial dan usaha retail serta melakukan *trading* dengan inovasi dan konsistensi mutu produk
4. *Customer Relationships (weakness-opportunities)*
Membuat sistem informasi dan komunikasi untuk mendukung kelancaran operasional, *marketing* dan komunikasi dengan pelanggan
5. *Customer Segments (strength-weakness)*
Optimasi penjualan dan pemasaran dalam negeri dan melakukan penjualan dan pemasaran ke luar negeri secara selektif untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal
6. *Key Resources (weakness-threats)*
Memaksimalkan dan menambah SDM dalam rangka mendukung kerja sama dengan pihak ketiga dan pengembangan usaha untuk menambah *revenue streams*
7. *Channels (strength-weakness)*
Pengembangan sistem saluran distribusi dalam mendukung penjualan, promosi dan *branding* untuk meminimalkan biaya penjualan, promosi dan *branding*.
8. *Cost Structure (strength-weakness)*
Melakukan efisiensi dan penyesuaian terhadap harga pokok produksi teh spesial yang masih tinggi dan belum bersaing
9. *Revenue streams (weakness-threats)*
Kebijakan manajemen dalam mengalokasi penjualan pada pelanggan yang pembayarannya lambat dibatasi sampai tingkat tertentu sehingga tidak mengganggu *cashflow* perusahaan.

11. Analisis Matriks QSPM (Tahap Keputusan)

Berikut tabel hasil Peringkat Strategi Pengembangan PT. Mitra Kerinci;

Rekapitulasi Analisis QSPM	Rerata AS	TAS	Rank	Pembulatan		Rank
				AS	TAS	
Strategi SO1	2.89	5.79	2	3.00	5.90	2
Strategi SO2	2.87	5.76	3	3.00	5.82	3
Strategi SO3	2.80	5.60	5	3.00	5.70	5
Strategi SO4	2.87	5.75	4	3.00	5.77	4
Strategi WO1	2.91	5.83	1	3.00	5.92	1
Strategi WO2	2.76	5.53	6	3.00	5.65	6
Strategi WT1	2.31	4.63	7	2.35	4.71	7

Tabel 8. Hasil Peringkat Strategi Pengembangan PT. Mitra Kerinci
Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM tersebut, alternatif strategi yang memiliki total nilai daya tarik (TAS) tertinggi adalah Strategi pengembangan pasar melalui kerja sama *trading*, *retail* dan distribusi dengan pihak ketiga untuk meningkatkan *branding* Teh Liki, dengan jumlah total nilai daya tarik (TAS) sebesar 5,775 dan diikuti oleh strategi Pengembangan usaha retail melalui kerja sama dengan perusahaan yang bergerak dalam bisnis retail untuk mengisi pangsa pasar dalam negeri seperti *tea house* dan *outlet*, dengan jumlah total nilai daya tarik (TAS) sebesar 5,740, sehingga kedua alternatif strategi tersebut adalah strategi yang paling diprioritaskan dibandingkan alternatif strategi yang lainnya untuk diterapkan dalam upaya pengembangan PT. Mitra Kerinci.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan PT Mitra Kerinci berada pada posisi *growth* dan *bulid* yang dimana strategi yang digunakan adalah pengembangan pasar melalui kerjasama *trading*, *retail*, dan distribusi. Jenis usaha pada PT Mitra Kerinci berpotensi untuk dilakukan pengembangan pasar. Ada beberapa point yang perlu diperhatikan oleh PT. Mitra Kerinci seperti perlunya mengevaluasi dan menyesuaikan kembali visinya menjadi “Menjadi Icon Perusahaan Agrobisnis Teh Terbaik di Indonesia yang Berdaya Saing Global dengan ditopang oleh agrobisnis aneka tanaman, energi terbarukan, Agrowisata dan *agrohubsbandary* serta *trading*”. PT. Mitra Kerinci dapat menerapkan model bisnis kanvas yang sesuai untuk diusulkan pada pembahasan sebelumnya. Pada Implementasi

Strategi pengembangan, PT. Mitra Kerinci sebaiknya dikombinasikan dengan strategi *marketing* dan operasional yang terkait dan mendukung pengembangan PT. Mitra Kerinci agar lebih mudah diterapkan. Lebih lanjut, perlu dilakukan kajian dan penelitian untuk mensinkronkan strategi pengembangan dengan strategi operasional serta strategi *marketing*nya. Berdasarkan hasil penelitian ini, terlihat bahwa dari hasil analisis SWOT BMC lebih banyak menghasilkan strategi yang bersifat operasional dan *marketing*, sebaiknya hal ini diteliti lebih lanjut untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menyebabkan dan mempengaruhinya.

REFERENSI :

- Amit R. & Zott C. (2010). *Creating value through business model innovation*. IESE Business School Working Paper. 870. 1-17
- Andri DP., Yustinus. (2019). *Teh Impor Makin Membanjir karena Tarif Murah*. 20 Mei 2019. Bisnis.com.
- Aspara J., Laukia A. & Tikkanen H. (2011). *Strategic management of business model transformation : lessons from Nokia*. *Journal of Management Decision* 49, 622-627. <https://doi.org/10.1108/0025741111126521>
- Azikin, S. R., Ilyas, G. B., & Asiz, M. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN BANTAENG. *YUME: Journal of Management*, 2(1).
- Badan Pusat Statistik RI. (2018). *Statistik teh Indonesia tahun 2017*. Jakarta: Author.
- Barnard, Freddie., Akridge, Jay., Dooley, Frank. & Foltz, John. (2012). *Agribusiness management*. London & New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- David, Fred R. & David, Forest R. (2017). *Strategic management concepts and cases A competitive advantage approach*. (6th ed.). England: Pearson Education Limited.
- David, Fred, R. (2017). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dzemyda, Ygnas. (2014). *Strategic management of business organizational*. Nycolas Romeris university.
- Echdar, Saban. (2017). *Metode penelitian manajemen dan bisnis*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nurunisa, Venty Fitriany. & Baga, Lukman Muhammad. (2012). *Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Teh Indonesia*. *Forum Agribisnis*. 2. 33-52.
- Global Tea Brokers. (2015). *Global tea digest 2015 a statistical compilation of tea data and tea encyclopedia*. Cochin, India: Author.
- Heizer, J. & Render, B. (2011). *Operations management*. (10th Ed.). New Jersey, USA: Pearson Education Limited.
- Hungger, J. David & Wheelen, Thomas L. (1996). *Manajemen strategis*. (Julianto Agung S. SE, S.Kom., penerjemah) (2001). Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Hutabarat, Jemsly & Huseini, Martani. (2018). *Strategi : terpadu / komprehensif / simultan*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Disruption “ Tak ada yang tak bisa diubah sebelum dihadapi motivasi saja tidak cukup”*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Phillip & Kevin L. Keller. (2016). *Marketing management*. (16th ed.). New Jersey: Pearson.
- Trimo, Lucyana., Fatimah, Sri. & Djuwendah, Endah. (2017). *Kajian pengembangan agribisnis berbasis teh rakyat. Jurnal Rekayasa Hijau*. 2. 136-145.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian & Voyer, John. (1995). *The strategy process*. London : Prentice Hall International Inc.
- Natasha, Priscilla. & Devie. (2013). *Analisa pengaruh strategic planning terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Business Accounting Review*. 1.
- Nurrohman, Rifin., Amzul. & Djohar, Setiadi. (2018). *Analisis kinerja industri teh Indonesia. Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. 2. 396- 411.
- Osterwalder, Alexander. & Pigneur, Yves. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pearce II, John A. & Robinson, Richard B. (2003). *Strategic management : formulation, implementation and evaluation*. (50th Ed.) Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Pearce, J.A. dan Robinson, Richard B. (2013). *Manajemen strategis: Formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. (2008). *Strategi bersaing (Competitive strategy)*. Tangerang : Karisma publishing group.
- Rahim, ABD. & Hastuti, Diah Retno Dwi. (2005). *Sistem manajemen agribisnis*. Makasar: Badan Penerbit Universitas Makasar.
- Alimuddin, M., Gunawan, B. I., & Munir, A. R. (2016). The Influence of Technical Marketing Training toward International Trade Access at BP3ED Department of Commerce and Industry of South Sulasesi Province. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 527-532.
- Saragih, Bungaran. (2010). *Suara agribisnis. kumpulan pemikiran Bungaran Saragih*. Jakarta : PT. Permata Wacana Lestari
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2013). *Outlook 2013 sektor pertanian sub sektor perkebunan teh*. Jakarta: Author.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2014). *Outlook 2014 sektor pertanian sub sektor perkebunan teh*. Jakarta: Author.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2015). *Outlook 2015 sektor pertanian sub sektor perkebunan teh*. Jakarta: Author.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2016). *Outlook 2016 sektor pertanian sub sektor perkebunan teh*. Jakarta: Author.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2017). *Outlook 2017 sektor pertanian sub sektor perkebunan teh*. Jakarta: Author.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2017). *Research methods for business*. (7th ed.). United Kingdom: John wiley & Sons. Ltd.

- Slavik, Stevan & Richard, Bednar. (2014). *Analysis business model. Journal of Competitiveness*. 6. 19-40. 00. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>
- Sorensen, Hans Eibe (2012). *Business Development: A Market-Oriented Perspective*. John Wiley & Sons. <https://www.wikipedia.org>
- Suprihatini, R., Drajat, B. & Fajar, U. (2004). *Kebijakan percepatan industri hilir perkebunan : Kasus teh dan sawit*. AKP. 2. 54-66.
- Tapera, Julius. (2014). *The Importance of strategic management to business organizations. Research Journal of social science and management*. 03, 122-131, <https://www.tehinternationaljournal.org>RJSSM>
- Trimo, L., Fatimah, S. & Djuwenda, E. *Kajian pengembangan agribisnis berbasis teh rakyat. Jurnal Rekayasa Hijau*. 2, 136-145.
- Thomson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E. & Strickland, A. J. III. (2018). *Crafting & executing strategy, teh quest for competitive advantage*. (21th ed.). New York: McGraw-Hill Education International.
- Lembaran Negara Republik Indonesia 2004. 84. *Undang-Undang Republik Indonesia No 18 tahun 2004 tentang perkebunan*. August 11, 2004.
- Usmara U. (2017). *Manajemen strategik implementasi dan proses*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books
- White, Colin. (2014). *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wibowo, Yuli. (2010). *Analisis prospektif pengembangan daya saing perusahaan daerah perkebunan*. Jurnal Agointek. 2. 104-113.
- Widowati, Indah. (2015). *Strategi pengembangan perusahaan agribisnis (Studi kasus PT. Citra Rahardja Utama di kecamatan Gamping kabupaten Sleman)*. Jurnal Agraris. 1, 157-164, <https://doi.org/10.18196/agr/1219>